33

«Krupp ist tot!»

Arcana Imperii, los secretos de Estado, impiden que se puedan investigar los motivos del anciano canciller de ochenta y cuatro años; pero aquellos que le veían reflexionar debajo del *Glockenspiel* de su reloj de repisa —siempre quince minutos adelantado, para que pareciese que quedaba menos tiempo—, no dejaban de hacer conjeturas. Adenauer había mantenido en alto aquella bandera durante catorce años, y consideraba, con una convicción que se vería pronto justificada, que el León de Goma era un heredero menos capacitado, excepto en economía. Era hora ya de dar un golpe enérgico. Su amistad personal con Dwight D. Eisenhower estaba a punto de terminar; al cabo de pocas semanas el presidente de Estados Unidos abandonaría la Casa Blanca. De Gaulle estaba tratando de utilizar a Adenauer, y en dos ocasiones, durante el año anterior, el Occidente ofendió gravemente al canciller. El 24 de mayo los británicos y los rusos firmaron un acuerdo comercial en Moscú; sir David Eccles, presidente del British Board of Trade calculó que durante el primer año, solamente, el comercio anglosoviético aumentaría en cincuenta millones de dólares. Ese fue el total de los negocios de Krupp con el *Ostblock*. Luego, en agosto, los Aliados convinieron en mantener durante cinco años más la división del Reich, durante el curso de una conferencia a la que los alemanes ni siquiera fueron invitados (1).

Los periódicos describieron así, a los alemanes, la víspera de la marcha de Beitz:

> *«Am 19 December 1960 konferierten Konrad Adenauer und Bertrold Beitz 45 Minuten lang unter vier Augen über die Reise. Das vertrauliche Palaver im Kanzleramt befriedigte nicht nur den Diplomaten Beitz: Bis dahin war auch das persönliche Verhältnis zwischen dem Rhöndorfer und dem forschen Krupp-Star sehr kühl gewesen.»*

«El 19 de diciembre de 1960, Konrad Adenauer y Berthold Beitz conferenciaron en privado durante cuarenta y cinco minutos acerca del viaje. La oportunidad de intercambiar puntos de vista con el canciller era indudablemente una honda fuente de satisfacción para

Beitz, el diplomático. Hasta esa época las relaciones personales entre el jefe del Gobierno y el portavoz de Krupp habían sido muy frías.» (2).

Posteriormente, informes en los periódicos occidentales resultaron más explícitos. Un artículo de fondo del *Baltimore Sun,* al advertir el intercambio de misiones comerciales, observó que «en este mínimo nivel diplomático, Alemania está enviando negociantes a Yugoslavia, Checoslovaquia y Hungría... Beitz, presumiblemente, no lleva ningún encargo gubernativo en su cartera, pero como Krupp es Alemania, la presencia de Beitz en lugares del extranjero siempre tiene más que un significado ordinario». El *Times,* de Londres, dedujo que el emisario de Krupp debía llevar un encargo estatal; al fin y al cabo, se manifestaba, «Herr Beitz... se mantiene en estrecho contacto con el doctor Adenauer». El *Times,* de Nueva York, manifestó que el propio *Amerikaner* había dicho que los lazos económicos con Europa oriental podían y debían llevar al establecimiento de lazos políticos, y *Newsweek* informó que «los "nuevos hombres" de Bonn se dedican calladamente a establecer contactos con los polacos, rumanos y rusos. El doctor [*sic*] Berthold Beitz, gerente para el comercio extranjero del enorme grupo Krupp, anunció recientemente que los rusos pronto aceptarán una misión permanente de Krupp en Moscú» (3).

Mientras su lugarteniente se ponía en comunicación con todos los Gobiernos títeres, excepto con Berlín Oriental —y compraba a los consultores de Ulbricht hasta allí—, Alfried anunció que el Konzern había completado contratos para «ventas sustanciales de ferrocarriles y equipo de construcción», durante ese otoño, y que se habían iniciado conversaciones para establecer un nuevo tratado con la Unión Soviética. Cinco meses más tarde dijo a los invitados al Jubileo que los países satélites absorbían el seis por ciento de los negocios de Krupp, y opinó que ese intercambio debía incrementarse. Así ocurrió. En el siguiente *Jubiläum* Krupp informó que las ventas al *Ostblock* se habían duplicado y solicitó «un esfuerzo total para alcanzar una mejora sustancial».

Beitz estaba utilizando todas las artimañas que conocía, algunas de las cuales suscitaron recelos en Washington. Hacia mediados de la década de 1960 firmó nuevos contratos con Manchuria, y como Pekín estaba enviando tanques y artillería a Vietnam del Norte, el secretario de Estado Rusk sugirió el 25 de marzo de 1966, durante una conferencia de Prensa, que los alemanes «iban despacio» en la construcción de una fundición de acero de 150 millones de dólares para Mao. Su aviso no fue oído. Para entonces la Bundesrepublik, dirigida por Krupp, detentaba la mitad del comercio que el Mercado Común sostenía con el Este. En Polonia, Rumania, Bulgaria, Hungría, Albania, Checoslovaquia, y la misma Rusia, los propios Kruppianer que habían sostenido a la Wehrmacht a comienzos de 1940, estaban ahora montando refinerías de petróleo, fundiciones y fábricas textiles. Para los industriales alemanes el lugarteniente de Krupp se convirtió en un gestor milagroso. Sobre Beitz podía leerse: «*Dank seiner Aktivität stieg der Ost-Anteil am Krupp-Export von fünf auf 23 Prozent*» (Gracias a sus esfuerzos, los negocios de exportación de Krupp con los países del bloque oriental subieron del cinco al veintitrés por ciento) (4).

Con las cifras puede hacerse cualquier cosa. En marzo de 1967 *Der Spiegel* publicó lo siguiente:

«El nombre clave era "K", y durante seis semanas ministros y

Dos perspectivas de la pila atómica de Alfried Krupp en Jülich.



Berthold Beitz
(1913-   )

Alfried Krupp con su tía, Bárbara Krupp von Wilmowsky, y su esposo, el barón Tilo von Wilmowsky.

Muelles de mineral y altos hornos de las factorías de hierro y acero de Krupp, en Rheinhausen.

Una excavadora y cargadora de Krupp, que mide unos cien metros de largo.



Harald,
hermano
de Alfried
(1916 -)



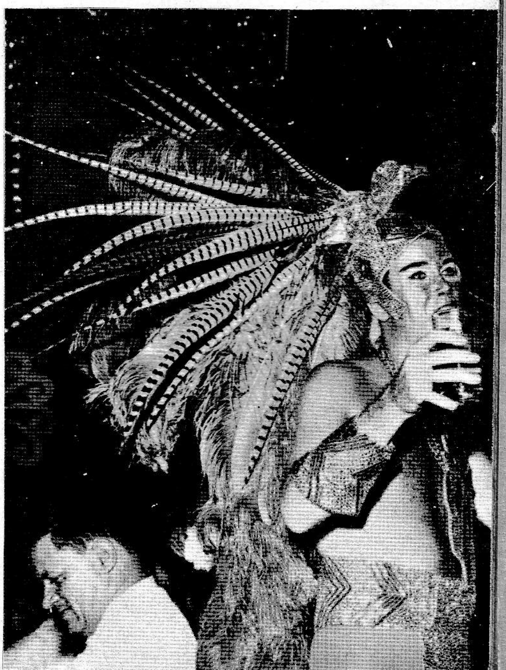
Berthold,
hermano
de Alfried
(1913 -)





Arndt, el hijo de Alfried. *Arriba*: Con Alfried en Hannover, en 1960, y con su madre Anneliese. *Abajo*: En un baile de Carnaval; izquierda, con Gina Lollobrígida.







El Mechanische Werkstatt (taller de maquinaria pesada) en la época de la muerte de Alfried.

Günter Vogelsang, que asumió la dirección general de Krupp A. G. en 1968.



Herman Abs, presidente del Deutsche Bank y de la nueva sociedad Krupp.





El autor. *Arriba*: Delante de Villa Hügel, antes de una cena en 1963. *Abajo*: En los talleres Friedrich-Alfred Hütte, de Krupp, en Rheinhausen.

banqueros lo trataron como un secreto de Estado [*Der Kode hiess "K", and sechs Wochen lang behandelten Minister und Bankiers die Sache wie ein Staatgesheimnis*]..., pero en el día noventa y seis del nuevo Gobierno del canciller Kiesinger el secreto se ha desvelado: La mayor empresa unitaria de Alemania se hallaba en dificultades financieras [*Die grösste Einzelfirma des Bundesrepublik, Fried. Krupp, in Essen, hatte Finanzierungssorgen*]. Durante todo un día la nación se mostró desconcertada. Ni un solo periodista había publicado una palabra acerca del asunto.» (5).

Capital editó inmediatamente «Das war Krupp», que era en realidad una nota necrológica por la dinastía que había durado 380 años:

> «...El 31 de diciembre de 1968 Krupp dejará de existir [*am 31 Dezember 1968, wird es die Einzelfirma Fried, Krupp nicht mehr geben*]. Para entonces se habrá transformado, de una compañía privada propiedad de un solo hombre, en una fundación. La última palabra no será de una junta de directores, sino de un consejo administrativo.» (6).

Las noticias relativas a los negocios raramente aparecen en las primeras páginas de los periódicos; pero ésta dio lugar a titulares en todo el mundo; hasta *Izvestia* la describió como «probablemente la mayor sensación en la historia industrial alemana, desde la guerra» (7).

¿Qué había ocurrido? Alfried y Arndt seguían en posesión de sus aviones privados de reacción, sus yates y castillos; Essen continuaba siendo la mayor ciudad-compañía del mundo, y las propiedades de Von Bohlen y Von Wilmowsky en Alemania Occidental permanecían intactas. El capital del Konzern, de cerca de mil quinientos millones de dólares, había establecido una marca durante el pasado año fiscal, que empequeñecía lastimosamente las cifras obtenidas por Haux en la mejor época del kaiser, y las de Schröder con el Führer. Para el individuo no versado, Krupp debió haber sido más poderoso que nunca. El secreto radicaba en el artículo de Schröder aparecido en Handelsblatt. «La liquidez resulta cara —había advertido—, pero la falta de la misma lo es mucho más, porque destruye hasta la existencia de la Firma.»

Ahora la empresa había perdido su capital líquido, y con él la capacidad de sobrevivir. Después del desastre, Beitz dijo sombríamente: «Fuimos arrollados por los acontecimientos». En cierto modo era cierto. Sin la carga económica de 1966-67, la «*kruppsche schillernde Seifenblase*» (reluciente burbuja de Krupp), como se la conoce ahora en el Ruhr, podría haber flotado espléndidamente de año en año fiscal, del mismo modo que el imperio del Gran Alfred se hubiese mantenido inexpugnable, de no ser por el hundimiento de la bolsa de acciones de Viena en el verano de 1873. Pero cada una de estas crisis encontraron al Konzern en estado vulnerable, fragilidad que se debía especialmente a un exceso de expansión. Todas las primaveras, otros industriales regresaban de Hanover y Leipzig quejándose de que Beitz les arrollaba, llevándose la parte del león en el comercio con el *Ostblock*, pues ofrecía condiciones sin posible competencia. Así era, en efecto, ya que concedía a los comunistas hasta quince años para pagar, con intereses muy bajos, de hasta el 4,5 por ciento. Como el Konzern dominaba la economía de Alemania Occidental, los rojos estaban recibiendo un cuarto de las inversiones a largo plazo de la Bundesrepublik, en tanto que sólo le compraban el 4,1 por ciento de sus exportaciones. Un hecho económico tan singular no podía durar siempre, y cuando terminó, Alfried iba a quedar encerrado en una trampa que

Beitz, quizá sin intenciones, y Kruschev tal vez intencionadamente, le había tendido (8).

Los detalles de cualquier *Wirtschaftswunderpause* resultan pesados para el lego, pero éstos pueden explicarse con sencillez. Ludwig Erhard proporcionó a los *Volk* un fuerte préstamo contra el futuro, y todas las cuentas se presentaron en el mismo momento. El canciller Kurt Kiesinger y Karl Schiller, el nuevo Erhard, heredaron un gran frasco de tinta roja. Durante el primer invierno de su gestión, la economía de la Bundesrepublik se vio dramáticamente debilitada, quedando reducida su tasa de crecimiento a un nivel inferior al de la época de posguerra. Todo bajó, la producción, el consumo, los planes de inversión y la moral; tanto Bonn como el Bundesbank (el equivalente a la Reserva Federal en Estados Unidos), estaban redactando programas anticíclicos, en el Ministerio de Economía de Bonn. Unas pocas estadísticas selectivas suministran un panorama de la situación. Comparando con 1965, la producción de acero en bruto había descendido en 50.000 toneladas al mes; las fundiciones tenían pedidos por un millón escaso de toneladas de acero laminado, y todos los pedidos, en general, descendieron un 13,5 por ciento. Los industriales, reaccionando en consecuencia, gastaron un 13 por ciento menos en mejoras de capital. El Aktienindex de Düsseldorf descendió a 109,3, y en un solo mes la venta de acciones bajó un 6,1 por ciento. El doctor Heinrich Irmler, presidente del Landeszentralbank de Hanover, vicepresidente del Landeszentralbank de Düsseldorf, y director de Deutsche Bundesbank, de Francfort, atribuyeron el desliz a la crisis de exportación: «En el comercio exterior Alemania necesita un excedente anual de ocho o nueve mil millones de marcos [algo más de dos mil millones de dólares]. Pero nuestras exportaciones están realmente por debajo de los niveles de 1965 y 1966» (9).

Sólo dos índices habían aumentado, y ambos resultaban amenazantes: el costo de la vida y el desempleo (este último pasó de 150.600 parados a 501.300). Nadie sabía qué podía hacerse al respecto. El canciller Kiesinger propuso un impuesto sobre las ganancias excesivas, los negocios y las obras públicas. Esto alarmó a los que recordaban el remedio de Heinrich Brüning contra la Gran Depresión: impuestos suplementarios, restricción en los negocios y perturbación en los servicios sociales. Lo único que logró Brüning fue que le llamaran «Hungerkanzler», así como un rápido crecimiento de los partidos políticos extremistas, que aparecieron con resultados positivos por vez primera durante las elecciones de 1966 en la Bundesrepublik. La perspectiva de una catástrofe financiera de envergadura fue, en el último año antes de que se permitiera a los extraños examinar los libros del Hauptverwaltungsgebäude, algo muy real. Fue también demasiado lamentable, ya que la fuerza que había llevado a Hitler al poder se puso en marcha por el fracaso del Kreditanstalt —la gran entidad bancaria austríaca— en el verano de 1931. El cierre del Kreditanstalt arruinó a muchos Bancos en toda la República de Weimar, forzó a Brüning a tomar medidas draconianas, y provocó luego su dimisión (10).

Los primeros rumores de que Alfried se hallaba en apuros circularon en 1963; iniciada ya la primavera, se comentó en la Bolsa de Düsseldorf que Krupp, ahogado por la falta de créditos, debería transformarse en empresa pública. El autor de esta obra recuerda cuando iba hacia el sur por la Autobahn N.° 1, con un alto directivo de Krupp, hablando sobre los comentarios que se hacían. Luego, cuando el *Sunday Telegraph*, de Londres, lanzó su sonado artículo el 3 de noviembre, pronosticando el colapso de Krupp, el competente Hermann Josef Abs echó abajo la noticia al anunciar que el Konzern tenía «adecuadas y desusadas fuentes de crédito». En Essen un portavoz ridiculizó la idea de que Alfried estaba

vacilando bajo el peso de los empréstitos a corto plazo. El asunto, según manifestó Beitz, «carecía completamente de fundamento». Algunos de los que estaban presentes cuando el plenipotenciario dijo estas palabras, notaron que su voz temblaba. Krupp no se hallaba aún liquidado, pero el problema de los créditos a corto plazo no carecía de importancia, y lo último que deseaba el directorio era abandonarse en manos de los Bancos (11).

En primer lugar, había un número muy crecido de instituciones bancarias. Más tarde los norteamericanos se mostraron asombrados por la facilidad con que el mastodonte de Essen logró obtener crédito de respetables instituciones, si bien en Alemania nadie se sorprendió. Para los alemanes servir al *Waffenschmiede* era un honor. Por otra parte, nadie podía imaginar la posibilidad de que Bonn permitiese al Konzern ir a la bancarrota. Tampoco podía consentirlo Bonn, si llegaba el caso; era una solución que nadie consideraba seriamente. Hasta los miembros de las finanzas internacionales vacilaban antes de discutir abiertamente los problemas financieros de la Firma. El 26 de noviembre de 1966, más de cuatro meses después de que el presidente Karl Blessing de la Bundesrepublik concedió de mala gana a Krupp veinte millones de dólares del programa europeo de recuperación, el *Economist*, de Londres, informó cautamente que «diversas manifestaciones en el exterior de Alemania apuntaban que cualquier día una u otra de las grandes compañías internacionales conocidas, podía dejar de cumplir sus obligaciones». No se especificaban nombres. El *Economist* seguía el juego (12).

Debido a su pasado nazi, Blessing actuaba con grandes precauciones, ya que en esos días procuraba que no le identificasen con los antiguos camaradas. Pero por el momento se hallaba a salvo. El público no podía leer entre líneas. Pese a lo enorme que seguía siendo la empresa, ya no era la única en el continente. Comenzando con las aventuras de Beitz en el Este, se estableció una especie de sentimiento de culpabilidad. Alfried tampoco era ya el mayor fabricante de acero de Europa; Phoenix-Rheinrohr y August Thyssen-Hütte se habían unido, sobrepasándole. La mala suerte se cebaba en las empresas subsidiarias de Krupp. La depresión naviera mundial golpeó duramente sus astilleros de Bremen, a pesar del lanzamiento de cerca de un millón de toneladas. Todo camión y locomotora que salía de la línea de montaje representaba una pérdida. Rheinhausen sufría una hemorragia de cuatro millones de marcos anuales, y el Flugzeugbau y Flugtechnik eran un lastre (13).

Estos golpes podían haber sido absorbidos, de no ser por la intensificación de la crisis de créditos. Pero a fin de conseguir nuevos clientes comunistas, Beitz cercenaba los precios de un 20 a un 40 por ciento, y la única base sólida de la compañía era el capital de Alfried, cada vez más escaso. Ahora estaba haciendo más de 200 millones de dólares en negocios por el Este, anualmente, y todos ellos eran ruinosos, tanto si se efectuaban con el copec ruso, el zloty polaco, la koruna checa, el leu rumano, el lev búlgaro, el yuan chino, el dinar yugoslavo, el forint húngaro o el lek albanés. Los banqueros alemanes notaban la tormenta que se acercaba, si bien sólo tenían indicios del próximo desastre. Sabían acerca de los barcos, los camiones, los trenes y la compañía de accionistas de Rheinhausen debido a que sus balances se hacían públicos. Este fue uno de los pocos resultados duraderos de Mehlem. En sus ciento cincuenta años de transacciones, Fried. Krupp propiamente dicha no había abierto jamás sus libros a los extraños, y Alfried no tenía deseos de acabar con esa práctica en tales momentos. Abs, su poderoso aliado en el ambiente financiero, eligió a Arno Seegar como sucesor de Schröder; sin embargo,

hasta a Abs le impidieron el paso a las salas de contabilidad del Hauptverwaltungsgebäude (14).

De haberle dejado entrar allí, Abs hubiera salido aterrado a causa de lo poco que había que contabilizar. En cada Jubileo de primavera, Krupp hablaba confiadamente de un capital de más de mil millones de dólares. No agregó que sus ingresos pasaron de 15 a 70 millones, y que en 1967 sus obligaciones excederían de los 50 millones. Como dos de sus clientes le habían informado en privado que intentaban abandonarle, miró a su alrededor en busca de alternativas. A los banqueros se les asignaron acciones sobre un 24,9 por ciento del Hüttenwerk de Fried. Krupp, que suponían unos 35 millones de dólares. Sabiendo que sospechaban que la relación entre capital y deuda era alarmante, Alfried trazó los planes para establecer una nueva subsidiaria que se llamaría Fried Krupp Export A. G., y que se administraría con el cambio de cien millones de dólares en créditos de exportación. En Nueva York, el agente de la empresa negoció una hipoteca de quince millones de dólares con Roger M. Blough, de la United States Steel Corporation. A pesar de las dificultades, la fortuna personal de Alfried seguía intacta en su mayor parte, pero al contrastarla con los intereses que debía pagar, encogió inevitablemente. El cielo seguía oscureciéndose; conforme se ahondó la recesión, el dinero se hizo más escaso. La Bayerische Motorenwerke, y Borgward, Hugo Stinnes y los grandes talleres de locomotoras de Haenschel, acusaron el golpe. Por fin uno de los exasperados tenientes de Krupp dio el paso sin precedentes de hacer una manifestación propia. «Estamos cometiendo un gran error al tratar de vender nuestros productos en el extranjero mediante la oferta de créditos con facilidades de pago —declaró—. El único factor de competencia debe ser la calidad de nuestros productos.» En Londres el *Illustrated News* comentó a fines de 1966: «El hecho escueto es que hacia mediados de noviembre de este año, Krupp de Essen, cuyo capital excede de los 460 millones de libras, se ha visto ante una seria dificultad financiera..., el espectro de la bancarrota se levanta de nuevo» (15).

Cuando ya era demasiado tarde, Krupp resolvió limitar sus actividades. El año anterior, un invierno extremadamente frío se abatió sobre Europa, y todo el carbón que los Kumpel lograron extraer de las viejas minas fue utilizado en seguida. Pero ahora el invierno era desasusadamente benigno, y el 40 % de la producción quedó sin vender. Con una sola firma suya, Alfried despidió a 8.800 mineros, volviendo lamentablemente la espalda al paternalismo que Friedrich Krupp introdujera en 1813. Para salvar el prestigio, la decisión fue atribuida a Beitz. Este redujo voluntariamente en un 5% su salario anual de un cuarto de millón de dólares, y pidió a otros 55.000 Kruppianer que siguieran su ejemplo. Con seis plumazos más, Krupp cerró cuatro minas de carbón de Essen, así como los muelles de Bremerhaven y el pozo Dortmund de la fábrica Krupp-Dolberg. Con estos resortes se esperaba ahorrar veinte millones de dólares al año. Como los pagos de intereses excedían de los beneficios, el Konzernherr se vio preso en una trampa más estrecha que las mínimas tolerancias del ánimo de su primer cañón del 88 (16).

Para Philip Shabecoff, del *New York Times,* resultaba una maravilla que en el tercio final del siglo XX, la familia Krupp pudiera seguir «dirigiendo las extensas posesiones industriales como un feudo privado». Los consejeros de Alfried, que en su mayor parte ignoraban la trampa en que se hallaba la Firma, estaban de acuerdo, sin embargo, en que «ya no hay lugar para empresas privadas de este tamaño y especie».

Alfried no lo admitió hasta la última semana de otoño de 1966. Su heredero resultó para él una tremenda decepción, a pesar de lo cual nada se hizo para establecer una fundación, y los planes que discutió con su directorio eran para una fundación ficticia, cuya propiedad detentaba él únicamente, y que operaba mediante artimañas. Arndt, si llegaba a cambiar, podía hacerse cargo de la Firma con toda facilidad (17).

La crisis financiera era tremenda. Sin embargo, antes de esa hubo otras. El Gobierno alemán había salvado a Alfred en 1870 y años subsiguientes. Pero no puede esperarse un análisis desapasionado de la persona que se halla en un aprieto. Mientras Krupp se veía abrumado por su problema, un amigo de él manifestaba que la situación «no dejaba de tener una nota trágica. Alfried Krupp es un hombre dolido y amargado».

Repetidas veces, Beitz propuso planes para transformar el Konzern en una *Kapitalgesellschaft,* y otras tantas veces el Konzernherr los hizo a un lado. De pronto, los acontecimientos se impusieron. Fuese cual fuere la esperanza que quedase para el traspaso de la empresa a Arndt, si se reformaba, el asunto se basaba en la Lex Krupp, con sus exclusivos beneficios en materia de impuestos, lo que abarcaba tanto el presente como, según las palabras de Hitler, «cualquier impuesto que surja a la muerte del propietario *(Erbschaftsteuer)* o del cambio de la propiedad *(Schenkungsteuer)*». Según manifestó el personal legal a este autor, las relaciones «especiales» entre el Gobierno y la empresa seguían siendo las mismas. Pero había, según pudo apreciarse, una colosal omisión. La constitución de la Bundesrepublik, aprobada por Lucius Clay el 12 de mayo de 1949, había establecido un Tribunal Supremo de Impuestos que se reunió en Munich. Este atrajo raramente la atención de los Schlotbarone, que no se preocuparon demasiado del organismo. A pesar de todo, el poder del tribunal era absoluto —no se podían apelar sus decisiones—, y el 17 de noviembre de 1966 abrió inesperadamente el fuego contra Krupp. Según las amargas palabras de Hermann Schenck, un antiguo director de la Bochumer Verein, que contaba sesenta y seis años, «la decisión del tribunal causó sorpresa, incluso en Bonn; los jueces siempre actúan según su capricho» (19).

Esa resolución, que se hizo efectiva en el día de Año Nuevo, estableció que mientras las subsidiarias de compañías siguieran exentas del *Umsatzsteuer* (el impuesto sobre ventas para transacciones entre firmas), la exención ya no se aplicaba únicamente a las corporaciones de propiedad privada. Para Alfried eso significaba un pago anual de quince millones de dólares. Entonces los jueces dieron el golpe de gracia. Como Alfried había estado abonando del ingreso normal una tasa por herencia para Arndt, algunos detalles quedaron por resolver; sin embargo, el histórico escudo de la dinastía —su protección por la ley común prusiana de 1749, según la cual un propietario podía establecer «una línea de sucesión de tal forma que la parte industrial de la propiedad no pudiera dividirse, sino que recayese en un sucesor, cada vez que cambiara de manos»— había sido formalmente eliminado. Como deferencia hacia el decreto de exención del kaiser, y luego de Hitler, Krupp quedó a salvo del código de impuestos de 1919. Ahora los jueces revocaron la decisión de sus predecesores y desapareció la inmunidad (20).

Con ello se avecinaba la catástrofe. Seis semanas después de la decisión las nubes que se habían ido reuniendo sobre los libros de herr Seegar comenzaron a tronar. A comienzos de enero, los cinco principales Bancos que concedían créditos a Krupp, comprendidos el Dresdner y el Deutsche, exigieron un resumen de balance debidamente avalado. Seegar lo redactó de mala gana, y sus cinco lectores, sin exceptuar a Abs, permanecieron despiertos aquella noche con el resumen del Finanzdirektor dándoles vuelta en la cabeza:

«La firma de Fried. Krupp tiene deudas con 265 Bancos crediticios por 2.500 millones de marcos [625 millones de dólares] [*Auf den Konten von 263 Gläubiger-Banken steht die Firma Krupp mit 2,5 Milliarden Mark in Debet*]. Con deudas de entrega y créditos de mercado abierto, añadido a esto, el total de la deuda de Krupp se eleva a 5.200 millones de marcos [2.120 millones de dólares]. El año pasado, el Konzern tuvo que pagar casi 300 millones de marcos [75 millones de dólares] en intereses, y registró una pérdida neta de 50 millones de marcos [12,5 millones de dólares] [*Im vergangenen Jahr musste der Konzern fast 300 Millionen Mark Zinsen zahlen, er buchte mehr als 50 Millionen Mark Verlust*], si bien en 1965 la Firma ganó 60 millones de marcos [15 millones de dólares] (21).

Los Bancos de la empresa no disimularon su asombro. Es posible que las obligaciones de un deudor lleguen a tal extremo que sus acreedores no le pueden permitir que abandone el negocio, ya que de ese modo lo perderían todo. Por otra parte, Seegar pintó un panorama tan sombrío que medido en marcos y pfennigs, Alfried era el mayor fracaso en la historia de las finanzas europeas. Sin embargo, en privado seguía siendo un archimillonario, y tal vez fuera posible que levantase a la Firma en el curso de dos o tres años. En 1966, los clientes habían comprado cinco mil millones de marcos de productos suyos —1.250 millones de dólares—, lo cual implicaba que un repentino cambio en la tendencia de la economía podría evitar el desastre. Si los empréstitos a largo plazo que ahora necesitaba desesperadamente se extendían y las perspectivas financieras de la nación experimentaban un cambio de rumbo, con dinero fácil, la situación podía arreglarse. Era algo muy problemático, pero no debía desecharse del todo, ya que Krupp seguía conservando la mejor reputación de la industria alemana. Contando los familiares de Kruppianer, casi medio millón de personal —el equivalente a todas las personas sin trabajo de la Bundesrepublik— dependía de la empresa. Según escribió el corresponsal del *New York Times* en Bonn, «Gobierno e industria, ya preocupados por nuevas dudas en el exterior acerca de la solvencia de la economía industrial de Alemania Occidental, no pueden permitirse que la salud financiera del mayor nombre en la industria alemana continúe estando en tela de juicio» (22).

Por consiguiente los capitalistas que financiaban a la Firma se congregaron en torno al lecho del paciente, orando por su recuperación. Evidentemente, se aproximaba la crisis, y era también cierto que la condición del enfermo no se podría mantener en secreto largo tiempo. Más de 250 Bancos se hallaban envueltos en el asunto, y 54 de ellos eran miembros del Ausfuhrkredit, el consorcio que respaldaba los empréstitos extranjeros de las firmas alemanas, y Alfried ya debía al Ausfuhrkredit 90 millones de dólares. La comisión de crédito de esta entidad estuvo vigilando atentamente el Ruhr desde que se inició el bache en la economía del país, y las noticias de las rebajas de salarios de Krupp, los despidos y cierres de talleres, crearon un inevitable clima de alarma.

Sólo faltaba una gota para rebasar el vaso, y a comienzos de enero, Beitz la proporcionó con una petición de 25 millones de dólares. De pronto, el lecho del enfermo se convirtió en el centro de un torbellino. Los miembros de la comisión de crédito, visiblemente alarmados, sugirieron respetuosamente el 27 de enero que ellos también tenían derecho a echar una mirada a los libros. Krupp replicó: *Durchaus nicht* (Nada que hacer). Ya conocía a esos hombres. A diferencia de los Bancos de la Firma, nunca habían sido sus aliados; querían que su vasto imperio se trans-

formase en una sociedad anónima, deseaban que se emitieran acciones, y uno de ellos llegó a pedir abiertamente que se despidiera a Beitz. Con tal sugerencia terminó la entrevista. Alfried mandó llamar a su secretaria y dictó un nuevo contrato por doce años con su lugarteniente, lo cual podría llevar a Beitz a cumplir los sesenta y cinco años en la Firma, es decir, cinco años después de la fecha que había pensado para retirarse a disfrutar de la música sincopada (23).

Despedida por el *alleinige Inhabet*, la comisión de crédito informó a los Bancos de la Firma que tendrían que correr ellos solos con todos los riesgos. Como se negaran, Karl Blessing se dirigió a Bonn y propuso que el Gobierno concediera un crédito a la exportación por 75 millones de dólares, a cambio de transformaciones sustanciales en el Hauptverwaltungsgebäude (24). Era ahora febrero de 1967, noventa y cuatro años después de que Bismarck y Guillermo I hubieran forzado a Alfred Krupp a hipotecar su Gusstahlfabrik a *die Seehandlung*, la compañía comercial ultramarina de *die preussische Staatsbank*, y los paralelos entre la crisis del fundador y la del último heredero resultaban muy similares en otros aspectos. A lo largo de aquella primavera se llegaron a idénticos acuerdos en fechas iguales. Pero había una diferencia significativa: el supervisor de Alfred fue Carl Meyer. Berlín, en resumen, nombró a un hombre de Krupp para que fiscalizara a éste. Alfried, en cambio, tuvo que tratar con el profesor doctor Karl Schiller.

El *Bundeswirtschaftsminister*, y no el *Amerikaner*, debió haber sido el hombre que el último Kanonenkönig de la dinastía eligiera como su Hanns Jencke (25), pero la política del larguirucho y erudito Schiller le habían dejado fuera de tal posibilidad. No sólo era socialdemócrata, sino que volvió la espalda al Reich en las horas precarias del Führer, abandonando todo esfuerzo de guerra para enseñar economía en los claustros universitarios. Schiller habría sido un pésimo vendedor, pero en su campo —que presumiblemente era también el de Beitz—, poseía una de las mejores mentes de Alemania, sin exceptuar a Erhard. Cuando aún era joven ecibió honores de las universidades de Kiel, Francfort, Berlín y Heidelberg. En los años en que Alfried proyectaba su *Mirakel an der Ruhr*, Schiller había publicado ya dos libros, *Aufgaben und Versuche zur neuen Ordnung von Gesellschaft und Wirtschaft* (1953), y *Sozialismus und Wettbewerb* (1955), revelando un notable conocimiento de la nueva Europa y sobre el futuro de la industria alemana. Es inconcebible que Schiller hubiese financiado préstamos a largo plazo y con bajo interés, mediante documentos a corto plazo cuyos intereses subirían vertiginosamente, por hallarse escaso el capital, al 8 y al 10 por ciento.

En cualquier otra nación, un potentado que se enfrentase con la ruina habría procurado entrevistarse con el ministro de Economía. Krupp no lo hizo; por el contrario, aguardó impasible hasta que ese miembro del Gobierno se presentó en Altendorferstrasse. A pesar de las convicciones políticas de Schiller, éste reconoció la situación particular de la Firma, la familia y la dinastía, y se dio cuenta de que cualquier ministro que mandara llamar a Krupp a Bonn sería criticado por su falta de tacto. Por consiguiente, fue él quien llamó por teléfono a Essen, él quien se trasladó en automóvil hasta el Hauptverwaltungsgebäude el 21 de febrero, para tomar asiento donde ya lo habían hecho Erhard, Schacht y Funk (y antes de su nacimiento, cuando Alfried tenía diecisiete meses, donde Bernhard von Bülow estuvo hablando con Gustav, por orden del kaiser, para tratar del impuesto de herencia del Reich, entonces pendiente de sanción en el Reichstag).

Durante la entrevista, Alfried se mostró poco comunicativo y muy

cauteloso, procurando ocultar, como siempre, sus pensamientos. Con gesto inexpresivo escuchó mientras el ministro manifestaba llanamente que si Krupp deseaba recibir ayuda de la Bundesrepublik, debía transformarse en empresa pública, es decir, convertir el Konzern en una sociedad anónima y emitir acciones. Schiller dijo más tarde que se marchó con la impresión de que Krupp «no quedaba satisfecho, pero sí convencido». En realidad, el Konzernherr tenía lo que deseaba: una oferta del nuevo Gobierno de coalición del Bundeskanzler Kiesinger. Lo que Bonn recibiría a cambio resultaba muy impreciso, ya que el único propietario, habiendo soportado la indignidad de ver a un socialdemócrata sentado ante la mesa ovalada de conferencias de su despacho privado, debajo del retrato del *Urgrossvater,* abandonó Europa inmediatamente. Los que preguntaron, supieron que el *Chef der Dyinastie* había marchado una vez más hacia el continente negro, a cazar animales salvajes. Nadie fuera de Hügel sabía con exactitud dónde se hallaba. Karl Schiller, Karl Blessing, Hermann Josef Abs y Werner Krueger, del Dresdner Bank, recibieron idénticas respuestas: «*Konzernherr Krupp war auf eine Reise nach Afrika ausgewichen.*» (26).

La desaparición —muy parecida a la huida de Alfred a la Riviera, después del fiasco de Königgratz, en 1866—, no pudo producirse en momento más inoportuno. Era este un período que la Prensa llamó posteriormente «*der Alarmbrief des Bundesbankchefs*» y «*die Krupp-Bombe*». El único hombre que quedó para defender el Hauptverwaltungsgebäude fue Berthold Beitz, cuya extraña posición se complicaba debido a sus ásperas relaciones con la comunidad financiera alemana. Durante el resto del mes de febrero, y en la primera semana de marzo, los banqueros más eminentes del país sostuvieron prolongadas reuniones, buscando una solución aceptable tanto para Essen como para Bonn. Si el ayudante de Alfried no hubiera sido considerado desdeñosamente por los miembros de las finanzas germanas, las discusiones habrían rendido frutos. Pero para ellos, Beitz era aún el *Ausländer* de Pomerania, y sus deudas, como las de Alfried, habían llegado al límite. No tenía tampoco poder absoluto para los negocios; Abs, que era el mejor amigo que Krupp tenía en el mundo de la banca, estaba adoptando una actitud severa, con el pleno respaldo de Schiller.

Durante una conferencia a la que éste asistió, *der Amerikaner* consiguió un puesto en la mesa recurriendo únicamente a los músculos; arrastrando una silla detrás de él, se abrió paso entre dos financieros, que le miraron fríamente; su encanto no le había abandonado, y respondió con un comentario liviano: «Debemos ser humildes». Tenía que serlo. La humildad era el único camino que le quedaba. En esta entrevista, uno de los asistentes manifestó en voz baja: «Durante catorce años este forastero, hijo de una criada de Pomerania, se ha rodeado de enemigos del mismo modo que algunas gentes coleccionan sellos de Correos» (*...Feinde gesammelt wie andere Leute Briefmarken*) (27).

La reunión comenzó a las cuatro de la tarde del 6 de marzo de 1967, en el Dresdner Bank, de Düsseldorf. Beitz, Schiller, Blessing y los veintiocho personajes principales de las finanzas alemanas se hallaban presentes. En teoría, 235 presidentes de compañías de seguros y cajas de ahorros estaban también facultados para discutir y votar, pero sucedía que no había espacio suficiente para todos los deudores de Krupp. Por otra parte, la presencia de tanta gente habría complicado el curso de la reunión. Ya la Prensa estaba sobre la pista. Las noticias de la operación K se mantuvieron en reserva, fuera del alcance de los periodistas, durante seis semanas. No era momento de traicionar los secretos, y la presencia de casi trescientos directores de Bancos en la principal casa

bancaria de Krupp habría puesto sobre aviso a todos los periodistas del continente. Hasta el mismo Karl Blessing entró al Banco por la puerta trasera. Heinz Kühn —gobernante del Estado más rico de Alemania Occidental—, se hallaba tan interesado en el asunto como Blessing, pero su presencia hubiese creado sensación entre los reporteros, de modo que se limitó a mantenerse en contacto con los reunidos mediante el teléfono (28).

Mucho tiempo se mantuvo en comunicación. El acuerdo sustancial se logró unas horas más tarde, si bien quedaron algunos puntos por concretar. Cuando la reunión se levantó a la 1,35 de la madrugada, se había logrado aclarar bastante del embrollo, y Schiller citó a los periodistas para una conferencia al día siguiente. Las condiciones, por ambas partes, eran especialmente duras, quizá únicas. Cuando el Banco del Estado de Prusia prestó al bisabuelo de Alfried treinta millones de marcos, en marzo de 1874, aquél describió la operación como «*ein schmachvolles Dokument*» (un documento humillante) y «*eine Riesenlast*» (una carga colosal), a pesar de la selección de Meyer como su *Treuhänder* y de la falta de cualquier sugerencia para efectuar reformas en la administración de la Gusstahlfabrik. Gert von Klass observó al respecto:

> «El viejo chiflado y gruñón de la colina [*der grollende Alte auf dem Hügel*], como ahora se le conoce, cayó en la senilidad poco después de firmar en la ceremonia. Ningún aspecto de la compañía dejaba de suscitar sus recelos. Los ayudantes más leales y antiguos de que disponían eran objeto de acusaciones singulares. Estaba convencido de que eran culpables, y que le traicionaban y engañaban (29).

A semejanza de un resumen de presupuesto, el acuerdo de Düsseldorf constaba de dos páginas enfrentadas en las que se estipulaban las condiciones. Un indicio de la diferencia entre las *Krupp-Bombe* de 1874, y esta otra, se preciaba con una sola cifra. La carga que Alfred soportara le pareció humillante, pero fue sólo el 5% de lo que ascendieron las obligaciones de su biznieto. En primer lugar, Schiller convino ese martes por la mañana en garantizar al Konzern 75 millones de dólares por medio del nuevo *Exportkredit*. Segundo, los banqueros votaron la extensión de todas las obligaciones extraordinarias de Krupp hasta el fin de 1968, y el ofrecimiento a Krupp de cien millones de dólares de un nuevo crédito, que sería respaldado con una garantía de Schiller. Si los libros de Krupp se ponían al día el 13 de diciembre de 1968, la exportación financiera normal se reanudaría otra vez. Kühn, el cauto escucha telefónico, prometió que Renania-Westfalia del Norte respaldaría los empréstitos a largo plazo para eliminar 37.500.000 dólares en notas «Eurodólar», a corto plazo, que poseía la Firma. Así, la anémica empresa recibiría la transfusión de 150 millones de dólares —600 millones de marcos de sangre nueva—, en la cúspide de un período de recesión nacional que llevaba todos los días a la bancarrota a alguno de los antiguos Schlotbarone (30).

Evidentemente, se esperaban concesiones a cambio de esto. Hay razones para creer que Alfried hizo algunas de esas concesiones antes de volar hacia la selva. El 4 de marzo, un día antes de que Beitz se abriera paso hasta la mesa de conferencias, Krupp escribió personalmente una Declaración de Propósitos, dando el primer paso hacia los «preparativos a fin de transformar la Firma en una compañía de accionistas». Aseguró que el papel de los peritos de impuestos había sido «decisivo». Más tarde, Arndt declaró: «Nuestra resolución no estuvo influida por dificultades financieras. La firma de Krupp es solvente.» Insistió en que la situación

se había creado como consecuencia de las nuevas obligaciones impuestas por el tribunal de Munich: «Como la herencia me habría dejado con el cincuenta por ciento, aproximadamente, de la empresa, su división significaba, naturalmente, el fin de Krupp.» (31).

Había algo de mártir en la expresión de Arndt en aquella tarde de mayo; parecía transfigurado por la magnitud de su propio sacrificio en bien de la patria. «Estoy firmemente convencido de que todos los miembros de la familia de Krupp, a lo largo de las generaciones, poseyeron un profundo sentido del deber y de la obligación hacia los talleres. Cada generación hizo algo de vital importancia para conservar la Firma. Y ahora, cuando la supervivencia futura de Krupp sólo se asegura convirtiéndola en una fundación, pienso que, como el último eslabón de la cadena que soy..., me encuentro ante las mismas obligaciones para realizar mi parte constructiva. Creo que hice esto con mi renuncia, habiendo cumplido con mi deber hacia la empresa, hacia la familia, y, por lo tanto, también hacia mi país.» Era enternecedor. Lo que no agregó es que a cambio de su «sacrificio», recibiría un millón de marcos al año hasta la muerte de su padre, y luego dos millones de marcos anuales hasta su propio deceso (32).

Krupp prometió «transformar la firma en una compañía de accionistas», y eso parece algo revolucionario hasta que uno recuerda que cuando se hizo cargo de la empresa, en 1943, ésta era ya una compañía de accionistas, por más que Bertha poseyera 159.999 acciones, y Bárbara una sola. Cuando Karl Schiller se enfrentó con ciento cincuenta periodistas, después del acuerdo, explicó las intrincadas medidas de seguridad que se habían tomado. Hacia el 15 de abril, Krupp tendría que nombrar un consejo supervisor de seis miembros, los cuales reorganizarían el Konzern. Luego, el 31 de enero de 1968, el control de la familia terminaría; Fried Krupp, de Essen, se convertiría en una sociedad anónima. Al principio sólo habría un accionista, Alfried, pero durante un período de dos o tres años se admitirían nuevos socios. Por último, cuando fuera posible publicar las cifras de los libros de contabilidad, las puertas se abrirían a otros inversores (33).

Schiller puso de manifiesto que era una medida excepcional, sin precedentes en la Bundesrepublik, y que cualquier potentado que esperase que el precedente volviera a establecerse de nuevo, se hallaba muy equivocado. Por otra parte, manifestó, todo estaba siendo manejado por «sólo unos pocos Bancos»; el Gobierno no estaría representado en el consejo de supervisión. Esa era una medida evasiva, no obstante; Krupp no se hubiera salvado sin el depósito de fondos de impuesto, circunstancia que no se concedió a otros potentados que naufragaban. Un periodista alemán se llevó al Finanzministrer Franz-Josef Strauss aparte, y ambos sostuvieron un duelo verbal.

P. Hasta ahora, el Gobierno había evitado semejantes acciones benéficas (Samariteraufgaben). ¿Qué tiene de especial el caso Krupp? *(Am Fall Krupp?)*

R. Krupp sufrió mucho más que la mayoría los efectos de la posguerra *(Krupp hatte unter den Kriegsfolgen besonders stark gelitten).* Al salir de prisión, Krupp también se comportó generosamente con los obreros que fueron liberados después de la guerra, y les pagó una ayuda social suplementaria.

P. ¿Paga el Gobierno una especie de deuda nacional de gratitud con este acto?

R. Krupp es nuestra firma más importante, de las que pertenecen a un solo propietario *(Krupp ist die bedeutendste Einzelfirma).*

P. ¿Han pedido a Krupp que publique sus resúmenes de balance?

R. No tenemos poder legal para hacerlo. Krupp pertenece a un solo hombre, y no está obligado a abrir sus libros *(Krupp ist eine Einzelfirma, die keiner Offenlegungspflicht unterliegt).*

P. ¿Qué sucederá si la firma Krupp no llegara a cumplir las condiciones?

R. Damos por descontado que la empresa cumplirá sus obligaciones contractuales *(vertragliche Verpflichtungen)* (34).

Los corresponsales extranjeros en Bonn dedujeron, en cambio, que la tapa del tesoro de la Bundesrepublik se había levantado porque *die Firma,* una vez más, se ampliaba en beneficio del Reich, y recibía ayuda de un Gobierno que no podía ignorar su deuda con unas generaciones de hombres que llevaban el nombre más importante de la industria alemana. Los periodistas redactaron unos versos burlones que decían:

In klein Bonna an dem Rhein
Wir sind zur Zeit ein bisschen knapp bei Kasse
In klein Bonna an dem Rhein
Das Wirtschafstwunder wird ja immer blasser

Der Haushalt, sagte Franz-Josef Strauss, hängt an'nem
/dünnen Faden,
Die Bauern und Beamten steigen auf die Barrikaden,
Doch Krupp bekommt Entwicklungsgeld, sonst geht die
/Firma baden.

En la pequeña Bonn del Rin
Lo estamos pasando ahora un poco duro...
En la pequeña Bonn del Rin
El Wirtschaftwunder ya ha pasado.

El presupuesto, dice Strauss, cuelga de un hilo,
Empleados y granjeros están en las barricadas,
Krupp podría salir perjudicado, pero en cambio
[cobra dinero.

Obtuvo dinero, ciertamente, y *die Firma* se salvó, pero a un precio que el Gran Alfred no hubiese imaginado ni en sus pesadillas más febriles. Ahora ya no habría un propietario único. El título poco significaba. El biznieto que había compartido la fortaleza y las debilidades de su antepasado en otro siglo, tenía ahora que abdicar.

La ceremonia formal se celebró en el salón principal de Villa Hügel, donde el cuerpo del gran Krupp yació ochenta años antes. Era el primero de abril de 1967, una fecha que, en el Ruhr como en muchas otras partes, se presta para hacer bromas. Pero ese año no hubo *Aprilscherz,* inocentadas de abril. Bastaba con la broma que había jugado el destino. Además, el tiempo no parecía acompañar al calendario. Por la tarde se nubló e hizo frío. En las chimeneas ardía el fuego con intensidad, y a pesar de ello, las habitaciones estaban tan heladas como lo estuvieran en vísperas de la guerra franco-prusiana, cuando el arquitecto aficionado salió corriendo hacia Torquay (35).

Ahora una nube de guardias del Werkschutz se alineaban contra las paredes, observando atentamente como si se dispusieran a aporrear a algunos revoltosos y a llevarlos hasta la ahora olvidada jaula de Krupps-

tahl que estuviera un día en el sótano del Hauptverwaltungsgebäude. Los guardias resultaban innecesarios. El sombrío castillo rara vez había estado más tranquilo, pues aunque el estrado al final del salón estaba equipado con micrófono y altavoces, el monótono discurso del Konzernherr era escasamente audible. Flaco, canoso y marchito, Alfried ascendió a la plataforma y permaneció inmóvil durante largo tiempo, escrutando fríamente a su bien predispuesto auditorio. Dentro de cuatro meses cumpliría sesenta años. Rodeado como estaba de retratos al óleo de Krupp y Hohenzollern, más parecía dispuesto a notificar acerca de extraordinarios acontecimientos. En lugar de ello, la sorpresa que reservaba a los que asistían a su último Jubileo, era que el 2 de marzo, anticipando en cuatro días la decisión del Banco Dresdner, había establecido una Krupp G. m. b. H. que asentaría en sus libros la fortuna que el Gobierno y los Bancos iban a colocar a su disposición después de su regreso del safari. La nueva subsidiaria sería responsable de las exportaciones a largo plazo. Alemania necesitaba exportar, del mismo modo que la Firma tuvo desesperada necesidad de «un crecido aumento de capital». Alfried esperó lograr ese capital en 1966. En lugar de ello se encontró con «un año difícil». El Kruppstahl languidecía por falta de clientes; 2.900 Kruppianer tuvieron que ser despedidos de las fundiciones, y la producción de las minas de Krupp descendió un 32 por ciento.

Alfried aún tenía conciencia del «gran papel que el concepto de la responsabilidad social ha jugado en la historia de mi familia y de nuestra empresa». Por un momento, una ráfaga de emoción se apoderó de su voz de barítono, y veló sus palabras: «Digo abiertamente que estoy orgulloso de eso.» Pero necesitaba un mayor capital para su política paternalista. Luego, casi imperceptiblemente, llegó el trascendental anuncio: «En consecuencia, he decidido transformar la Firma en una compañía de accionistas.» Agregó que se establecía también una fundación y que ciertos beneficios se dedicarían al fomento de la investigación científica en el Reich. El establecimiento de una corporación pública de Krupp era deplorable y ofensivo, pero «tal transformación está de acuerdo con las necesidades económicas de nuestro tiempo». En resumen —y ahora su voz se volvió aún más apagada—, expresó gratitud a los Bancos, al Gobierno, a Beitz, y a «mi hijo Arndt», sin cuya «renuncia a la herencia» habría sido imposible poner término a la dinastía: «Deseo agradecer públicamente su responsable comprensión». Pero aquel que estuviera familiarizado con la forma de vida de Arndt, difícilmente podía representárselo como Konzernherr y patriarca dinástico.

De pronto, el acto del Jubileo concluyó. Por última vez, Krupp había presidido un acontecimiento oficial en la capital de su reino. Hasta que el propio Alfried yaciera en su ataúd, debajo del retrato de Waldtraut (en la pared Oeste, donde estuvo el retrato de Hitler), ese miembro de la familia sería el foco de la atención mundial. Sus invitados, ataviados impecablemente, se alinearon para despedirle. Cada uno de ellos estrechó su mano, se inclinó rígidamente sobre las caderas y siguió adelante tras recibir un pequeño regalo, muestra de aprecio final del Konzernherr. Hubo menos conversación que de costumbre, si eso era posible. Poco después, el último de los asistentes al acto se alejó entre las fuertes ráfagas de viento, dejando a un hombre alto, de pelo canoso, rodeado por rudos guardias de la Firma, ante las lenguas de fuego del hogar, junto a los interminables pasillos y la historia de su mansión. Delgado, imperturbable, les vio marchar con un débil hálito de alucinación, incluso de impulso suicida en los ojos.

«*Wohin Krupp?*», inquiría el título de un artículo en una de las revistas de la Bundesrepublik. «¿Adónde va Krupp?», y terminaba: «A pesar

de la dramática intervención del Gobierno de Bonn..., expertos alemanes bien informados predicen que los problemas más graves no se han presentado aún.» Hasta los mal informados podían pronosticar que habría inconvenientes. La ceremonia del castillo se celebró en sábado. Antes de pasar dos sábados más, se pidió a Alfried que nombrase un *Verwaltungsrat* o consejo administrativo. Como era de prever, eligió a Abs y a Werner Krueger, del Banco Dresdner; tenían que estar presentes, aunque sólo fuera por razones sentimentales. El Banco estuvo ligado a Krupp ya desde que su agente en Sedán mandó la noticia de la victoria de Prusia. «¡Qué afortunado cambio ha experimentado la guerra!», escribió Deichmann a Alfred desde Düsseldorf, y ahora no había ejércitos prusianos para que Krupp los armase, al tiemo que la desgracia se cababa con la familia. Entonces, la tercera generación de sucesores de Deichmann se vio obligada a suavizar el impacto de la estrella que declinaba. A ellos se unieron el profesor doctor Ludwig Raiser, de la Universidad de Tübinga; el profesor doctor Berhard Timm, directivo jefe de la compañía química más rígidamente administrada del Mercado Común; el profesor doctor Hans Leussink, consejero de Bonn para investigación y desarrollo, y Otto Brenner, presidente del sindicato metalúrgico de Alemania Occidental (36).

Había otro nombre en la lista, el de Berthold Beitz. Con la abdicación de Alfried, el *Amerikaner* había sido despojado de su título de plenipotenciario general. Se hallaba en el consejo administrativo como representante personal de su patrono, y fuera del Ruhrgebiert, tanto los que estaban bien informados como los que no lo estaban —comprendidos los veteranos espías industriales que informaban a la City londinense—, tenían la impresión de que se convertiría en el director gerente de la nueva corporación. Pero para la «considerable sorpresa» del *Economist*, de Londres, el consejo decidió hacer caso omiso de la elección de Krupp, y en lugar de Beitz eligieron a un ex kruppianer de cuarenta y siete años, hijo de un Schlotbarone de Krefeld. Günther Vogelsang era un hombre con el que otros dirigentes del Ruhr estarían a gusto. Al concluir la guerra trabajó durante un tiempo para Willi Schlieker. Después que la firma de Schlieker se hundió debido a su escaso capital, Beitz contrató a Vogelsang para que llevase a cabo las revisiones de cuentas en el Hautptverwaltungsgebäude, y luego, hecho esto, para que reorganizase la administración del Bochumer Verein. En 1960, Mannesmann se llevó a Vogelsang. Ahora, en Krupp, se le nombró consejero jefe del Verwaltungsrat y se solicitó de él que reestructurase la empresa que iba a dirigir. Hombre poco emotivo, describió su tarea como «diagnosticar al paciente, de forma que se pueda prescribir la terapia».

Ya desde el comienzo de sus análisis financieros, el Konzernherr se vio aquejado por una serie de estremecimientos no menos intensos que los de un terremoto. Essen anunció que el Finanzdirektor Arno Seegar había «renunciado sin previo aviso». Al mantener su compromiso del primero de abril, Alfried aseguró a Bonn que los beneficios de Krupp, de los cuales los miembros de la familia rara vez habían tratado con extraños, serían destinados «*zur Förderung der Wissenschaften*» (al desarrollo de la ciencia). El 13 de abril, no obstante, firmó otro documento cuyas consecuencias no fueron debidamente apreciadas en aquella época. Llamado «Förder-Rentenvertrag», el documento preveía que el actual ingreso de Arndt, de un cuarto de millón de dólares al año, en marcos, procedería de las industrias básicas de la Firma, y que después de la muerte de Alfried la suma convenida sería pagada a su hijo por la oficina de Augsburgo de la Nationale Registrier-Kassen G. m. b. H. de Krupp (37).

Mientras tanto, el consejo de depositarios siguió adelante, sin preten-

der disimular sus intenciones. Deseaban librarse del antiguo plenipotenciario general de la Firma, del carbón y del acero... en ese orden. Uno de ellos señaló en privado: «Beitz quedará fuera de la administración activa para actuar en el consejo de supervisión. En otras palabras, Beitz ya no es el jefe». A decir verdad, nunca lo había sido —un verdadero Krupp, como lo era Alfried, tomaba sus propias decisiones—, pero el extrovertido pomeranio ejerció amplios poderes en nombre de su soberano de Essen, e incluso en el del Gobierno alemán. Pero soportó su destitución como un hombre. Durante una entrevista posterior, concedida una noche en su incongruente y moderna finca de Weg zur Plaate, dotada de instalaciones especiales de sonido, manifestó, mirando pensativamente su copa vacía. «Dentro de tres o cuatro años, nosotros —como siempre, «wir» significaba Krupp y Beitz— nos alegraremos de haber tomado estas decisiones, aunque se hayan debido a presiones exteriores. A veces le disgusta a uno trazar una medicina amarga; pero hay que hacer lo que dice el médico, y luego se dan gracias a Dios por haberse hallado la causa de la intoxicación, y el motivo de la enfermedad. Admito que me sorprendió lo ocurrido. Yo estuve trabajando ocho años para convertir [sic] la Firma en una fundación, y lo hice con pleno apoyo de herr Krupp. Todo iba saliendo espléndidamente y habría sido un asunto de primer orden. Luego se presentó esta fuerza exterior, y todos nuestros planes perdieron valor, porque nos los quitaron de las manos.» Al recapitular, dijo brevemente: «Como compañía de capital, pagaremos dividendos, sean altos o bajos, según los tiempos. Saldremos de esto más fuertes que antes.» (38).

Una vez más, Beitz se había equivocado. El futuro del antiguo plenipotenciario general permanecería en la incertidumbre. Lo de Alfried Krupp fue algo diferente, en cambio. Ese mismo verano su sino fue revelado en los despachos de teletipo, mensajes diplomáticos en código y reuniones concertadas urgentemente en casi todas las capitales del mundo. Alfried no saldría más fuerte de aquella crisis, sencillamente porque no llegaría a sobrevivir a ella de ningún modo.

Poco antes de estar mediado el verano, el Konzernherr redactó serenamente su testamento. Este habría apenado a sus padres. La fiel ejecución de los deberes conyugales de Gustav y los años de gravidez de Bertha habían sido en vano. Tanto daba que Alfried hubiera sido hijo único, ya que no se mencionaba a ninguno de sus hermanos menores, tal vez en parte debido a la hostilidad de éstos hacia Beitz. Ningún miembro de la familia se enteraría de eso hasta el sábado siguiente a los funerales de Alfried, cuando se rompieron los sellos del testamento. Los tres ejecutores del mismo serían Beitz, Arndt y Dedo von Schenck, un miembro del personal legal de la Firma que había insistido, durante una entrevista en la primavera anterior, que la Lex Krupp iba a desaparecer (39).

Luego, a las diez de la brumosa noche del domingo 30 de julio, Alfried dejó de existir. Fue el momento más duro que experimentaron los encargados de relaciones públicas de la dinastía, desde la muerte de Fritz Krupp en 1902. Ahora, como entonces, tardaron doce horas en comunicarlo a la Prensa, y aun así, sus informes fueron confusos. En un solo punto resultaban desesperantemente concretos: la bien guardada y exquisita finca de Hügel Park era descrita como una *Häuschen,* una cabaña. La incógnita mayor fue la causa de su muerte. Uno de los portavoces la describió como «repentina e inesperada». Una segunda noticia descubrió que Alfried padecía una «enfermedad incurable»; una tercera afirmaba que no tenía enfermedad alguna, y la cuarta, que su «Porsche» gris perla no se estacionaba ante su despacho desde hacía un mes, porque el

Konzernherr estaba aquejado de un cáncer en los bronquios por fumar demasiados cigarrillos americanos. Por fin, todos convinieron en esto último. *Der Tumor* había eludido el examen de los médicos hasta que estuvo demasiado desarrollado como para que se le pudiera tratar. Krupp quedó recluido en su pequeña mansión desde mediados de julio. Cuando murió, la única persona que estaba a su lado era una enfermera. Esto resulta asombroso, y no hay duda de que el secreto se mantuvo bien guardado. Toda la familia se vio sorprendida. El propio Arndt acababa de hacer una declaración criticando la costumbre de trabajar excesivamente que tenía su padre, y vapuleando también todo cuanto él representaba, comprendida la «tradición de Krupp» (40).

Arndt era un joven mundano, que sólo tenía de teutónico el nombre. Pero todo *treue* alemán de más de treinta y cinco años veneraba esa tradición, por lo que ese lunes, mientras julio se fundía con agosto, las banderas de la Bundesrepublik, y las de color blanco y negro de Krupp, descendieron hasta quedar a media asta por todo el Ruhr. Los mensajes de condolencia llovieron sobre el nuevo *Hausherr*, dejando perplejo al Hauptverwaltungsgebäude, ya que nadie sabía quién era ahora el verdadero jefe de la familia. Los pésames procedían de todos los campos ideológicos. El presidente Heinrich Luebke escribió desde Bonn: «La vida y el trabajo de Alfried Krupp están inseparablemente unidos al destino de nuestra nación.» Un dirigente sindical elogió el instinto previsor de herr Krupp, y los miembros de un sindicato local firmaron un telegrama en el que describían al difunto como «un patrono progresista, consciente de su responsabilidad social».

Entre los mismos trabajadores Kruppianer cundió la sorpresa, como en otros medios. «*Herr Krupp ist tot!*», exclamaban por los talleres. («¡Krupp ha muerto!»). Algunos creían que su deceso significaba el fin de la empresa, y ahí se apreció la gran diferencia en la reacción de las distintas generaciones, tan característica de Alemania en los últimos años de la década de 1960. Para los trabajadores muy jóvenes, que jamás habían escuchado el redoblar de los tambores ni las notas marciales de los clarines, un empleo era sólo eso. «Si no hay más trabajo aquí, me iré a otra parte», decían encogiéndose de hombros. Pero los mayores se mostraban inconsolables. Para ellos, Alfried fue como un miembro de la familia, y se preguntaban con los ojos bañados en lágrimas: «¿Qué pasará ahora?» (41).

Lo que ocurrió tuvo algo de pagano. Siguiendo la costumbre dinástica, el cadáver de Alfried fue expuesto en un féretro de roble, en el gran salón del castillo, con un enorme candelabro ardiendo detrás de su yacente cabeza, rodeado por seis Kumpel uniformados con su llamativo atuendo y los birretes de plumas. Los miembros de la familia se presentaron de uno en uno y por parejas. Beitz llegó solo, sin darse cuenta cruzó las manos como Alfried las tenía cruzadas, y lloró. El miércoles se abrieron las puertas a millares de Kruppianer que estaban aguardando. Avanzaron sin hacer ruido por el piso de parquet, echaron una última mirada a su antiguo patrono (para la mayoría era la primera mirada), y se marcharon con aire de sorpresa, llevando aún en su olfato el fuerte aroma de las flores (42).

El funeral se celebró en jueves. Había quinientos asistentes oficiales —una delegación de Bonn y un grupo de dirigentes laborales— que fueron admitidos en el castillo, mientras la muchedumbre permanecía afuera bajo la lluvia, en torno a los altavoces para escuchar las honras fúnebres. Durante buena parte del tiempo se repitió el contenido de telegramas, cartas y declaraciones que habían llegado de toda la Alemania Occidental (aunque raramente desde el exterior), desde la primera semana;

indudablemente, el presidente Eugen Gerstnmaier, del Bundestag, estuvo acertado al declarar que hablaba, no en nombre del régimen de Kiesinger, sino en el de todo el país, cuando dijo de Alfried: «Damos las gracias a él y a la casa de Krupp por todo lo que han significado en más de ciento cincuenta años, para muchos alemanes y para toda la nación» (43).

Cuando se hubo rendido el último tributo y concluyeron los servicios religiosos, la banda de Krupp ejecutó el «*Glückauf*». Luego, otros diez mineros con uniforme de gala llevaron el ataúd bajo la lluvia, mientras al oír una señal que se transmitió por todo el Ruhrgebiet, y más allá, 125.000 Kruppianer abandonaban sus tornos, calderas y diques de astilleros. Así honraban en silencio al último de los suyos. Once semanas antes, el 16 de octubre, la segunda esposa de Alfried —la última mujer que recibiría el nombre de Krupp— murió en el hospital Monte Sinaí, de Los Angeles; su colección de cuadros de pintores rusos fue subastada en Nueva York en mayo de 1968 (44).

Siguiendo el camino que Alfred, Fritz, Margarethe, Claus y Bertha recorrieron por última vez, el cortejo de Alfried descendió serpenteando por la colina. Al llegar abajo torcieron a la izquierda, hacia el cementerio privado de la familia, y allí el féretro fue colocado en una fosa excavada en el pedregoso suelo del Ruhr, junto al alto mausoleo del *Urgrossvater*. Luego, los integrantes de la banda metieron apresuradamente los empapados instrumentos en sus cajas, y se marcharon. Los mineros hicieron lo propio, con los plumeros goteando a causa de la lluvia. Beitz se alejó solo; Arndt desapareció rápidamente; el barón Von Wilmowsky acompañó a Bárbara hasta el «Mercedes» que les aguardaba, y todos los Von Bohlen und Halbach se alejaron, dejando envuelto en densas cortinas de agua el lugar que Alfried mandó disponer para última morada de los miembros de la familia, y que Alfred aún seguía dominando.

El cementerio no es sitio apropiado para visitar bajo la lluvia o después del anochecer, pues si bien los Krupp ya nunca volverían a causar terror más allá de las fronteras del Reich, su prolongada historia está tan saturada de dramatismo que el escenario resulta impresionante. Incluso a plena luz del día, en Bredeney, uno imagina verlos contendiendo entre ellos; Anton Krupp, por ejemplo, el hijo del primer Arndt, jactándose de haber vendido un millar de tubos de fusil al año durante la guerra de los Treinta Años, y protestando por el destino de su legado; o bien a Friedrich Krupp, preguntando quejumbrosamente lo que se hizo de la mentalidad que fabricó innumerables bayonetas para Prusia, o lo más probable, el mayor de los Kanonenkönig rugiendo que ya había dado la voz de alarma contra los «*Speculanten, Börsenjuden, Aktienschwindler und dergleichen*» (especuladores, judíos corredores de Bolsa, estafadores y parásitos semejantes) y que en una carta que dirigiera a Fritz, entonces en Egipto le puso en guardia especialmente contra «la fiera de presa de las compañías de accionistas», y añadía para todos los descendientes:

> «El primer aspecto está en la naturaleza de la contabilidad, de las finanzas y el cálculo. Debe estudiarse esto hasta que se esté completamente familiarizado con ello [*In diesen Dingen musst Du immer vollständig zu Hause sein*]. Además, no debe uno dejarse aconsejar mal por nadie. Entonces y sólo entonces se estará completamente a salvo de la única gran amenaza contra la que debo advertirte: no permitas que personas egoístas o intrigantes te fuercen a desertar de tu puesto y a caer en manos de una compañía de accionistas [*in die Gewalt einer Gründer-Gesellschaft zu fallen*] (45).

Alfried bien pudo responder que Alfred no había practicado lo que predicara, y que sus tribulaciones comenzaron al jurar fidelidad al Führer —al que su bisabuelo había anticipado y bendecido— y que él distaba mucho de ser el peor del linaje, no siendo un patán como Anton Krupp, ni un desafortunado como Friedrich, ni un pervertido, como Fritz. El no hizo más que compartir las virtudes y los defectos de la mayoría de los Krupp, especialmente la falta de vigor genético (resulta asombroso que un apellido pudiera sobrevivir durante once generaciones con tan escasa virilidad), y la falta de toda capacidad real para las finanzas, la contabilidad y el cálculo. Según había observado su plenipotenciario general unas semanas antes: «Ahora que la marea se aleja, podemos ver al fin lo que hay en el fondo: muy poco oro, pero muchas botellas» (*wenig Gold und alte Flaschen*) (46).

Si existe un Valhalla de los Krupp, sin duda esta frase fue acogida en él con amargas carcajadas. Luego, el 29 de noviembre de 1967, el Hauptverwaltungsgebäude anunció cumplidamente el establecimiento de una Fundación (*Siftung*) Alfried Krupp von Bohlen und Halbach. La compañía de accionistas se constituyó el 2 de enero de 1968, y en ella quedaron comprendidas todas las antiguas posesiones del Konzernherr. Durante la última semana de ese mes, cuando la dinastía expiraba formalmente, Vogelsang fue confirmado como Generaldirektor, Abs asumió la presidencia de una junta de quince directores, y los misteriosos y sacrosantos libros de la Firma se abrieron al público por fin. Para poder aclarar las cifras, la nueva junta de Abs tardó un tiempo. Al principio se sintieron intimidados ante el enorme volumen de las empresas industriales de la familia. La lista del centenar de compañías principales dejadas por Alfried, llenaba nueve páginas mecanografiadas; su participación en otras sociedades cubrían otras diez páginas. Las fábricas que fueron de su propiedad ocupaban ochenta y ocho millas cuadradas de suelo del Reich (47).

Luego se puso de manifiesto plenamente la desastrosa aventura de Krupp en el Este. Abs y sus catorce colegas esperaron que su gestión se equiparase con las de la Thyssen-Stiftung y la Volkswagenwerk-Stiftung, dos fundaciones que, entre ambas, contribuían con más de cuarenta millones de dólares al año en beneficio del pueblo alemán. Pero esas esperanzas resultaron fallidas. Fried Krupp G. m. b. H. se hallaba en situación tan precaria que ni siquiera podría pagar sus impuestos durante cuatro años, al menos. Cierto es que habría beneficios, pero —y eso era lo peor— bajo el Förder-Rentenvertrag redactado por Alfried quince semanas antes de su muerte, su hijo quedaba autorizado para percibir su cuarto de millón de dólares anuales antes de que el Aufsichtsrat pudiera cumplir con cualquier otra obligación, incluyendo aquellas que tenían pendientes con el Gobierno. El documento era claro, y Bonn no podía hacer nada. Según afirmó un editor de Hamburgo, una masa de Kruppianer seguirían sudando para que «*der prominenteste Playboy von der Ruhr*» (El más destacado *playboy* del Ruhr) pudiera gastar dos millones de marcos al año en «*Brot und Spiele*» (pan y circo) (48).

Así, pues, el fondo que pudo apreciarse una vez que se hubo retirado la marea, no estaba ocupado por botellas viejas, sino por el segundo Arndt, el cual celebró su triunfo sobre las instituciones de Alemania Occidental declarando que prefería los placeres exóticos de la expatriación, a las duras obligaciones que su linaje familiar se había impuesto a lo largo de los siglos. *Glückauf*, buena suerte. De ahí que los singularmente ataviados Kumpel llorasen la marcha del último Krupp de las salas de Villa Hügel. El *Kapital* servía para suministrar una asignación perenne al eterno muchacho que habiendo repudiado a sus antepasados se veía

gratificado con un diluvio de dinero que ninguno de ellos, los constructores del imperio que Arndt alegremente desertaba, habrían sabido cómo gastar.

Y de extenderse esta noticia entre los demás linajes de aquella extraña tierra de hornos y maquinarias, la risa más sarcástica se hubiera dejado oír por toda la región. Pues la historia de Krupp, hecha de ironías a lo largo de sus cuatro siglos, se vio coronada al final con el sarcasmo más grande de todos. Arndt pudo haber sucedido a su padre como el individuo más poderoso del Mercado Común. A cambio de firmar su «renuncia a la herencia» *(Erbverzicht)*, se le otorgaba una recompensa colosal. Pero, ¿cuál era la fuente de los derechos a los que renunciara? La Lex Krupp. Dicho de otra forma, Arndt podía mirar confiadamente a un futuro de derroche, entre gente mundana, gracias a un decreto especial firmado en un desapacible día de noviembre, un cuarto de siglo antes, y que aún se consideraba como válido (49). El autor del decreto, verdadero protector de Arndt y origen de su opulencia, era Adolfo Hitler, Führer del Tercer Reich.